

Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava

Ekonomická fakulta

Katedra podnikohospodářská



Bakalářská práce

Strategie řízení neziskové organizace

Management strategy of nonprofit organization

Student:

Monika Henželová

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Dita Skopalová, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Monika Henželová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Specializace: 02 Ekonomika podniku
Téma: **Strategie řízení neziskové organizace**
Management Strategy of Nonprofit Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Neziskový sektor a jeho specifika
 3. Finanční a strategické řízení neziskové organizace
 4. Volba komplexní strategie, analýza a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. 155 s. ISBN 978-80-247-4041-6.
- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. přel. Irena Grusová. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Dita Skopalová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení studenta

Prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě
9.5.2014

.....


podpis studenta

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Neziskový sektor a jeho specifika.....	7
2.1	Charakteristické znaky nestátních neziskových organizací a jejich poslání	8
2.2	Založení a zánik neziskové organizace.....	9
2.3	Strategie rozvoje neziskové organizace.....	10
2.3.1	Vize a poslání	10
2.3.2	Cíle neziskové organizace	13
2.3.3	Plánování a marketing.....	13
2.3.4	Strategický plán.....	15
2.3.5	Etický kodex.....	16
2.3.6	Cílové skupiny.....	16
2.3.7	Lidé.....	17
2.4	Financování	17
2.4.1	Zdroje financování	18
2.4.2	Finanční management a řízení.....	18
2.5	Fundraising	19
2.6	Změna legislativy s novým Občanským zákoníkem	19
3	Finanční a strategické řízení neziskové organizace	21
3.1	Historie a současnost RKC Chaloupka.....	21
3.1.1	Hlavní a vedlejší činnost organizace	22
3.1.2	Vize RKC Chaloupka.....	23
3.1.3	Poslání RKC Chaloupka.....	23
3.1.4	Cíle RKC Chaloupka.....	23
3.1.5	Image RKC Chaloupka	24
3.2	SWOT analýza.....	25
3.3	Statistika návštěvnosti	26
3.4	Personální strategie.....	29
3.4.1	Statutární orgán	30
3.4.2	Organizační struktura	30
3.4.3	Způsob řízení.....	31

3.5	Finanční strategie.....	32
3.5.1	Finanční zdroje.....	32
3.5.2	Analýza finančních zdrojů	33
3.5.3	Výnosy z vlastní činnosti	36
3.5.4	Dotace.....	37
3.5.5	Dary.....	39
4	Volba komplexní strategie, analýza a doporučení	40
4.1	Gruberova a Mohrova analýza portfolia neziskové organizace	40
4.2	Doporučení	42
5	Závěr.....	44
	Seznam použité literatury	45
	Seznam obrázků, grafů a tabulek	47
	Seznam zkratk	48

1 Úvod

Neziskové organizace jsou organizace, které byly založeny za účelem veřejně prospěšné činnosti k uspokojování potřeb občanů, které nemůže zajistit tržní sektor a u soukromých neziskových organizací z potřeb, které nemůže zajistit ani veřejný sektor. Stát reaguje na požadavky občanů se zpožděním, kdežto neziskové organizace jsou spojeny přímo s aktuálními potřebami občanů, jsou inovátory nových služeb a aktivit, dávají prostor pro vlastní iniciativu občanů a vyplňují ta místa ve společnosti, která nezajímají stát ani podnikatele. Z toho důvodu hrají neziskové organizace ve společnosti významnou roli.

Bakalářská práce je zaměřena na strategii řízení nestátní neziskové organizace (NNO). Cílem je na základě analýzy finančních zdrojů a strategického plánování a řízení ukázat, že i NNO je možné řídit profesionálně, kvalitně a dlouhodobě a to i přesto, že financování NNO je značně složité a problematické. Správná volba strategie rozvoje organizace má vliv na to, že i NNO může být považována za úspěšnou a konkurenceschopnou.

V teoretické části bude pojednáno obecně o NNO, rozebrány jejich specifika, charakteristické znaky, vize a cíle. V této částku bude bakalářská práce vycházet zejména z odborné literatury týkající se problematiky neziskových organizací a strategie řízení podniku. Budou popsány fáze založení a zániku neziskové organizace, strategie rozvoje, plánování, marketing a různé druhy financování. Podrobněji budou popsány možné zdroje příjmů a způsoby jejich nalezení. Bude také provedeno srovnání legislativy platné do konce roku 2013 a změn, které s sebou pro NNO přináší přijetí nového Občanského zákoníku od 1. 1. 2014. Tyto změny jsou pro NNO podstatné, proto bude na tuto kapitolu kladen větší důraz. Blíže bude představeno občanské sdružení platné do 31. 12. 2013 a nově vzniklý spolek od 1. 1. 2014.

Třetí kapitola bakalářské práce se bude zabývat konkrétní finanční a strategickou analýzou řízení NNO. Pro větší názornost bude nejdříve představeno občanské sdružení Rodinné a komunitní centrum Chaloupka o. s. (RKC Chaloupka), jeho historie a současná činnost. Bude popsán způsob řízení organizace, personální a finanční strategie, zajištění finančních zdrojů a jejich členění. Poté bude zanalyzováno jeho financování a řízení v letech 2008 – 2013 a to na základě konkrétních reálných dat poskytnutých RKC Chaloupka.

Ve čtvrté kapitole bude provedeno zhodnocení jednotlivých období hospodaření a to samostatně i jako celek. Bude porovnán vývoj návštěvnosti klientů za sledované období a její předpokládaný budoucí vývoj. Současný stav bude zanalyzován a navrženo možné efektivnější využití materiálních, finančních i lidských zdrojů a nalezení nových zdrojů financování. Také budou navrženy možné programy, projekty či různá opatření, která budou napomáhat k dosažení cílů v souladu s časovým harmonogramem.

2 Neziskový sektor a jeho specifika

Neziskové organizace jsou právníckými osobami, které nejsou založeny za účelem podnikání a za účelem tvorby zisku, uspokojují potřeby občanů a většinou jsou financovány z veřejných rozpočtů.

Existují dvě základní skupiny organizací působící v neziskovém sektoru, a to neziskové organizace působící ve veřejném neziskovém sektoru zabezpečující převážně realizaci výkonu veřejné správy (organizační složky státu a územních celků a některé příspěvkové organizace) a NNO působící v soukromém sektoru.

V české odborné ekonomické literatuře není jednoznačně stanovena charakteristika neziskové organizace. Obecně se vychází z definice uvedené v zákoně č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu §18, že jde o organizace charakteru právnické osoby, které nebyly zřízeny nebo založeny za účelem podnikání. Jedná se o tyto organizace:

- zájmová sdružení právnických osob,
- občanská sdružení včetně odborových organizací,
- politické strany a hnutí,
- státem uznané církve a náboženské společnosti,
- nadace a nadační fondy,
- obce,
- kraje,
- organizační složky státu a územních samosprávních celků,
- příspěvkové organizace,
- státní fondy,
- obecně prospěšné společnosti,
- veřejné vysoké školy.

Příčinou vzniku NNO se stalo právo sdružování. Svoboda sdružování se tak stává jednou ze základních svobod demokratického státu. Kořeny dnešních NNO však nelze vysvětlovat pouze v kontextu svobody sdružování, ale také v souvislosti s pojmem charita a filantropie. Charitu je možno chápat jako dobročinnost a filantropii jako snahu motivovanou

pomoci potřebným lidem. Organizace postavené na těchto základech jsou vyjádřením určité skupiny lidí k některým veřejným problémům a jsou závislé na financování převážně z prostředků dobrovolných dárců a z dotací. Tyto organizace mají jednotný společenský cíl a snahu ho dosáhnout. Hlavním cílem je zajistit poskytování potřebné pomoci těm, kteří je nejvíce potřebují.

Zvláštním typem neziskové organizace je obecně prospěšná společnost (OPS). Tato právní forma je kombinací občanského sdružení a běžných komerčních forem. Cílem jejího fungování je poskytování obecně prospěšné služby. OPS mohly vznikat pouze do konce roku 2013. Od 1. 1. 2014 byl zrušen Zákon o obecně prospěšných společnostech a existující OPS se řídí dosavadními předpisy.

Dále se budeme zabývat pouze NNO, někde také nazývanou organizace nestátního neziskového sektoru či nevládní nezisková organizace, která byla založena jako občanské sdružení osob se stejným cílem a vizí.

2.1 Charakteristické znaky nestátních neziskových organizací a jejich poslání

NNO mají své specifické charakteristické znaky, které je odlišují od jiného typu organizací.

Mezi hlavní znaky NNO patří zejména:

- jsou právníckými osobami,
- nejsou založeny za účelem podnikání,
- nejsou založeny za účelem produkce zisku,
- uspokojují konkrétní potřeby občanů a skupin občanů,
- mohou, ale nemusí být financovány z veřejných rozpočtů,
- členství v těchto organizacích je založeno výhradně na principu dobrovolnosti,
- mají vlastní autonomii ke vztahu k vnějšímu okolí.

I když nebyla NNO založena za účelem produkce, neznamená to, že nesmí žádný zisk generovat. Stále ale platí zásada, že hlavním posláním NNO je dobročinnost a případný zisk

by měl být použit pro charitativní činnost organizace. Důležité je pravidlo vyrovnanosti, tzn. vyrovnaný rozpočet.

Neziskové organizace se dle Mezinárodní klasifikace neziskových organizací (ICNPO) dělí dle svého zaměření a činnosti:

- kultura, sport a volný čas,
- vzdělání a výzkum,
- zdraví,
- sociální služby,
- životní prostředí,
- rozvoj a bydlení,
- filantropie a dobrovolnictví,
- náboženství,
- ochrana práv a obhajoba zájmů, politika,
- hospodářská a profesní sdružení, odbory,
- činnosti jinde neuvedené.

2.2 *Založení a zánik neziskové organizace*

Zákon č. 83/1990 Sb. ve znění pozdějších předpisů o sdružování občanů zabezpečuje všem občanům právo svobodně se sdružovat bez povolení státních orgánů. Občanské sdružení vypracuje podrobné stanovy, které jsou pro ně závazné po celou dobu své činnosti. Stanovy musí obsahovat název sdružení, sídlo, cíl činnosti, orgány sdružení a způsob jejich ustanovení a určení a způsob jednat jménem sdružení, ustanovení o organizačních jednotkách a zásady hospodaření. Poté je sdružení zaregistrováno Ministerstvem vnitra ČR. Stává se samostatnou právnickou osobou a je mu přiděleno identifikační číslo. Návrh na registraci může podat nejméně tříčlenný přípravný výbor

Zánik sdružení může nastat buď dobrovolným rozpuštěním nebo sloučením s jiným sdružením nebo pravomocným rozhodnutím MV o jeho rozpouštění.

Toto platilo do konce roku 2013. Zákon o sdružování občanů byl zrušen zákonem č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník ke dni 1. 1. 2014. Změny, týkající se NNO, jsou popsány v kapitole 2.6

2.3 *Strategie rozvoje neziskové organizace*

Šedivý a Medlíková (2011) tvrdí, že strategické plánování je vysoce efektivní proces k zajištění dlouhodobé udržitelnosti NNO. Smyslem strategického plánování je dobře definovat, kde se organizace nachází a kde by se v budoucnu chtěla nacházet. NNO jsou především orientovány na zákazníka a jejich stěžejním úkolem je rozpoznat jeho potřeby a snahu o jejich uspokojení. NNO musí najít odpověď na řadu otázek (kdo jsou, kam směřují, jaké mají úkoly, aktivity a poslání, zda jsou připraveny na změny, které lze v budoucnu očekávat).

Kvalitně realizované strategické plánování přispěje zejména:¹

- zlepšení výkonnosti neziskové organizace,
- stimuluje její myšlení a předvídavost,
- řeší nejrůznější organizační problémy,
- rozvíjí týmovou spolupráci uvnitř organizace.

Je zcela zásadní, aby si NNO stanovila jasně a srozumitelně své vize a poslání.

2.3.1 **Vize a poslání**

Dle Rektorky (2010) je vypracování vize NNO prvním a základním krokem pro založení organizace, zajištění jejího poslání a vypracování úspěšného strategického plánu a zajištění stability organizace.

¹ HRONCOVÁ, Marcela. Moderní nezisková organizace: základy jejího řízení, metodika a praktické rady v kostce. Praha: Ateliér vzdělávání, 2010, 55, [7] s., [24] l. obr. příl. ISBN 978-80-904519-0-2.

Šedivý a Medlíková (2011) definují vize jako záměr organizace navenek i uvnitř, které definují to, kam chceme organizaci dovést. Za základní vize NNO je možné považovat zejména:

- má jasné cíle a prostředky na jejich dosažení,
- je srozumitelná pro každého,
- hledí do daleké budoucnosti.

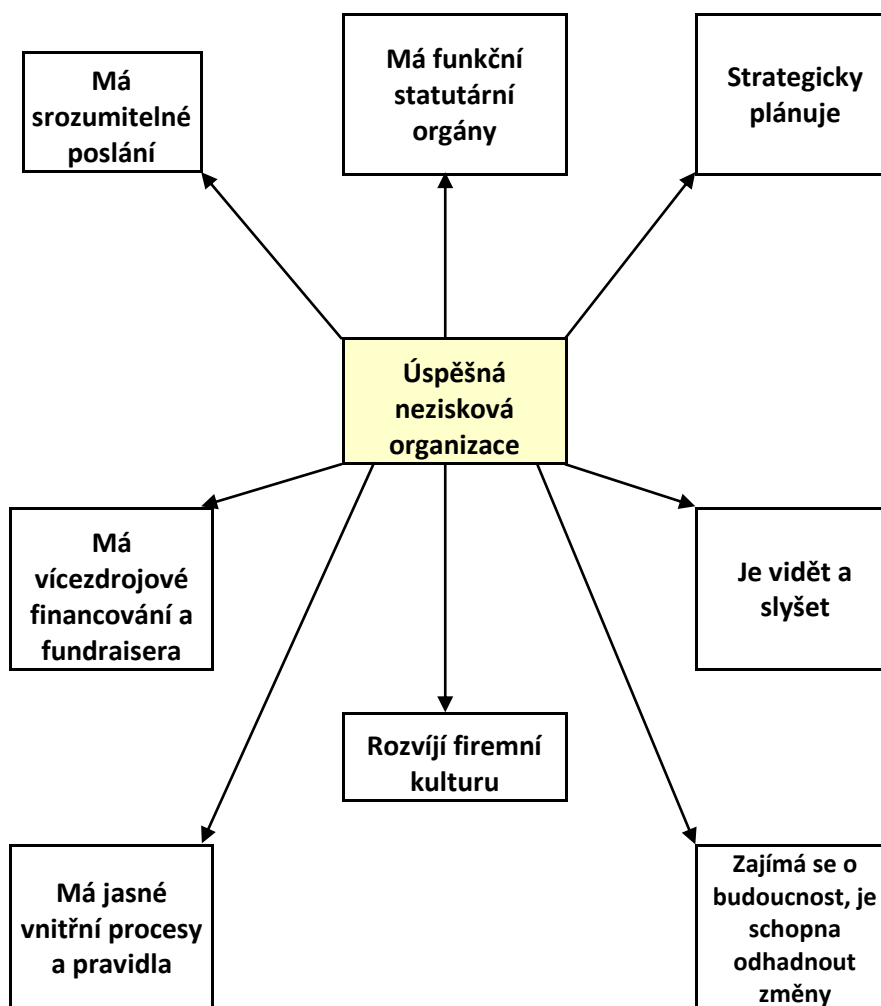
Poslání určuje smysl a směr organizace. Poslání má již zcela konkrétní charakter ve vztahu k důvodům, proč byla NNO založena. Poslání reaguje na společenskou potřebu a vycházejí z něj hodnoty, které organizace vyznává, určuje tvář a image organizace, motivuje zaměstnance. V *Pojetí Řektořika* (2010) by poslání mělo být výstižně formulováno a mělo by se vyznačovat především těmito znaky:

- uspokojování potřeb občanů, které nemůže zajistit tržní ani veřejný sektor,
- mělo by ctít s ohledem na potřeby, které organizace zajišťuje, morální zásady a altruistický pohled na svět,
- musí být konkrétní pro stanovení cílů organizace,
- musí být srozumitelné všem cílovým skupinám,
- v případě potřeby se do poslání zahrnuje i tvorba zisku, pokud to charakter organizace umožňuje a pokud je zisk uplatnitelný pro další rozvoj organizace,
- musí vycházet z prokazatelných potřeb cílové skupiny.

Jedinou cestou k úspěšnému naplnění poslání NNO a k tomu, aby se i NNO mohla nazývat „úspěšnou neziskovou organizací“² je zapotřebí silná značka, dobrá pověst, image a také kvalitní řízení a vedení NO. Správně zpracovaná strategie a její poslání je know – how úspěšné NNO (Obr. 2.1).

² Grafické schéma: *Know – how úspěšné neziskové organizace*

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 155 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.



Obr. 2.1: Know – how úspěšné neziskové organizace

Zdroj: MEDLÍKOVÁ, ŠEDIVÝ (2011)

Šedivý a Medlíková (2011) charakterizují úspěšnou neziskovou organizaci jako tu, která musí splňovat 8 základních bodů:

- má srozumitelné poslání,
- má funkční statutární orgány,
- strategicky plánuje,

- má více zdrojové financování,
- rozvíjí firemní kulturu,
- má jasné vnitřní procesy a pravidla,
- je vidět a slyšet,
- zajímá se o budoucnost a je schopna odhadnout změny.

2.3.2 Cíle neziskové organizace

Cíle NNO jsou odvozeny od poslání organizace. Rozumí se jimi stav, kterého má být dosaženo v určitém období.

Dle Rektořika (2010) mohou být cíle členěny dle různých kritérií:

- a) kritérium funkce (primární a sekundární),
- b) kritérium času (dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé, operativní),
- c) kritérium adresnosti (členění dle konkrétní cílové skupiny, dle jednotlivých organizačních útvarů nebo dle jednotlivých pracovníků).

2.3.3 Plánování a marketing

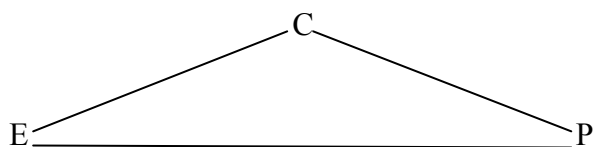
K tomu, aby realizace poslání NNO byla úspěšně završena, musí management organizace dokonale propracovat plánovací proces. Plánování je klíčem k úspěchu a fungování NNO. Jako stabilní a silný nástroj strategického plánu NNO je dobře zpracovaná SWOT analýza, tzn. dokonalá znalost vnitřních a vnějších faktorů působících na činnost NNO. S plánováním tedy nelze začít, pokud nejsou dokonale prozkoumány vnitřní a vnější faktory působící na činnost neziskové organizace. Silné a slabé stránky jsou vnitřními faktory efektivnosti organizace. Příležitosti a hrozby vymezují vnější prostředí.

Za silné stránky NNO je možno považovat vzdělanost týmu, realisticky a přesně stanovené cíle, za nejdůležitější slabou stránku závislost na finančních prostředcích od sponzorů, dárců a poskytovatelů dotací. Zároveň dostupnost finančních zdrojů formou vyhlášených dotačních programů je příležitostí pro NNO. V současnosti je za hrozbu možno

považovat podstatnou změnu legislativy, ale i konkurenční prostředí a negativní rozvojové procesy ekonomiky.

Často se řeší otázka, zda je vůbec potřeba marketingu u neziskových organizací, jejichž cílem není tvorba zisku. Odpověď není jednoduchá a v odborné literatuře existují názory pro i proti. Je proto nutné si odpovědět na otázky, zda existuje či neexistuje konkurenční prostředí v neziskovém sektoru a jaké jsou poslání a cíle neziskové organizace a vyjádření její efektivnosti. Z hlediska dlouhodobé udržitelnosti NNO má marketing v neziskovém sektoru jistě své nezastupitelné místo a to i tehdy, když NNO nabízejí služby zcela zdarma. *Šedivý a Medlíková (2011)* marketing považují za jeden ze základních procesů v NNO, který jde ruku v ruce s fundraisingem.

Rektořík (2010) říká, že na marketing je možné nahlížet jako na základní faktor v procesu realizace poslání. NNO stejně jako organizace v tržním sektoru se v tomto procesu pohybují v magickém trojúhelníku, jehož vrcholy jsou předmětem zájmu marketingu:



C – zákazník, klient, člověk se svými potřebami

E – okolí, ekonomická situace, ve které se společnost i člověk pohybuje, příjmová situace, právní předpisy, technické normy, ekologické faktory – to vše představuje makrookolí organizace. Mikrookolí bere v úvahu podmínky uvnitř organizace, tedy faktory, které jsou organizací ovlivnitelné

P – produkt – výrobek či služba

Základem každého správného marketingového rozhodnutí je zákazník. Cílem organizace je tedy pochopení potřeb a přání zákazníka a sestavení marketingového mixu. Na základě toho připraví správnou kombinaci 4 P, tj. výrobku (produkt), ceny (price), distribuce (place) a komunikace (promotion), která je pro všechny organizace stejná, ať ziskové nebo neziskové.

V NNO je pojmem výrobek myšlena převážně služba, myšlenka či nápad uspokojující potřeby či přání zákazníka. Klíčovým prvkem definujícím službu je její kvalita.

Cena vyjadřuje hodnotu produktu pro zákazníka. Nejvýznamnějším faktorem u služby poskytované organizacemi neziskového sektoru je, že služby nemusí mít žádnou cenu nebo cenu dotovanou.

Komunikace je vzhledem k nehmotnému charakteru služeb také velice důležitá, protože o kvalitě služby, pokud ji nemá organizace vyzkoušenu, může pouze komunikovat, tzn. zjišťovat spokojenost jiných. U NNO můžeme rozlišovat formy komunikace jako např. reklama, publicita ale především osobní kontakt. Zvláště osobní prodej a některé netradiční formy podpory prodeje k propagaci určitého typu akcí má pro marketingovou komunikaci v NNO velký význam.

Čtvrtou částí marketingového mixu je distribuce, tzn. místo prodeje. U NNO se převážně jedná o distribuci s usnadněním přístupu zákazníků ke službě.

2.3.4 Strategický plán

Řízení většiny NNO provází jeden paradox, a to že ve srovnání se ziskovým sektorem je dvojnásob obtížné a také dvojnásob podceňované. Dvojnásob obtížné řízení vychází z faktu, že prodej neziskového produktu je rozdělen mezi skutečného příjemce a poskytovatele finančních prostředků (donora). Proto je pro zajištění dlouhodobé udržitelnosti NNO strategický plán nezbytností. Při tvorbě takového plánu je nutné znát odpovědi na otázky:

- Proč NNO vůbec existuje, jaké má úkoly a poslání?
- Jaké jsou hlavní cíle NNO?
- Jaké jsou pravidla pro jejich dodržování?
- Jaké prostředky na dosažení těchto cílů použijeme?
- Kdo bude v organizaci na dosažení těchto cílů pracovat?

2.3.5 Etický kodex

Etický kodex je pro NNO velmi důležitý, aby se organizace dobře zapsala do podvědomí široké veřejnosti. Jeho tvorba by měla být pro NNO absolutní samozřejmostí.

Etický kodex stojí na nejobecnější rovině, definuje základní pravidla komunikace, musí být aktuální, originální a přesvědčivý a měl by popisovat základní hodnoty organizace, tzn. profesionalitu, zodpovědnost, transparentnost, objektivitu, a také pravidla etického chování zaměstnanců uvnitř i vně organizace. Je podstatné si uvědomit, že pro naplnění svého poslání musí mít NNO silnou značku a pozitivní image.

2.3.6 Cílové skupiny

Je třeba si zodpovědět na otázku, kdo přesně tvoří cílové skupiny, jak jsou cílové skupiny velké a co od nás očekávají. Při zjištění potřeb jednotlivých skupin nepředpokládáme, ale zjišťujeme a ověřujeme, co skutečně chtějí.

Za cílovou skupinu lze označit:³

- přímé klienty,
- nepřímé klienty (např. rodinné příslušníky klientů),
- zaměstnance,
- dobrovolníky,
- členy statutárních orgánů.

Za přímé klienty je možné považovat různé skupiny lidí podle zaměření konkrétní NNO, např. NNO zabývající se sociálnímu služby má za cílovou skupinu matky na mateřské dovolené, národnostní menšiny, staré a handicapované lidi, bezdomovce, opuštěné děti, pěstounské rodiny apod.

³ REKTOŘÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

2.3.7 Lidé

Lidé jsou základním stavebním kamenem NNO, ať už jsou to zaměstnanci, vedoucí pracovníci, ekonomové, koordinátoři nebo dobrovolníci. Na zaměstnance NNO se vztahují stejné zákony, podmínky i povinnosti jako na zaměstnávání lidí v ziskovém sektoru. Přesto se jedná o zcela specifickou skupinu. Zaměstnanci jsou často zaměstnávání na určitý projekt, často na dobu určitou i na několik kratších pracovních úvazků. Jsou přidělováni na konkrétní práci spjatou s realizací konkrétního projektu. Jejich mzda je často hrazena z více zdrojů, z různých příjmů.

Významná část zaměstnanců NNO pracují jako dobrovolníci. Poskytují pomoc nezaměstnaným, zdravotně postiženým, osobám sociálně slabým, seniorům, příslušníkům národnostních menšin, imigrantům, osobám trpícím domácím násilím, pěstounským rodinám apod. Dobrovolník je člověk, který pracuje bez nároku na finanční odměnu, poskytuje svůj čas, energii, dovednosti a zkušenosti ve prospěch ostatních lidí či společnosti. Dobrovolnická práce je pro mnohé NNO nejcennější prostředek k výkonu své činnosti.

2.4 *Financování*

Dle Boukala a Vávrové (2007) musí NNO vytvářet takovou strategii finančního plánování, aby si zajistili dostatečné finanční zdroje. Teprve dostatečné finanční zdroje umožní NNO naplnit její poslání. Nezbytný je více zdrojový charakter financování organizace.

Oblast financí je na rozdíl od ziskového sektoru nejvíce specifickou součástí řízení neziskové organizace. Liší se zdroje, finanční plánování i řízení. Podnikatelé jsou schopni podle statistik minulých let a výsledků běžné činnosti odhadnout příjmy z prodeje služeb nebo výrobků. NNO jsou více závislé na dotacích, grantech a darech, až teprve následně na příjmech z prodeje produktů. Proto je velmi těžké cokoliv odhadnout a naplánovat. Řízení financí a cash flow je velmi složité a nevyzpytatelné. U NNO se běžně plánuje na období jednoho roku, celkový finanční plán musí korespondovat se strategickým plánem organizace a musí se skládat z nákladového a zdrojového rozpočtu.

2.4.1 Zdroje financování

Zdroje financování NNO můžeme dělit podle různých kritérií a klasifikací. Jedním z nejdůležitějších členění je dle zdroje poskytnutí financování:

- státní rozpočet (platí Velká rozpočtová pravidla) – poskytovatelé jsou ministerstva, např. Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo životního prostředí, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy,
- lokální rozpočty (rozpočty krajů, obcí apod.),
- fondy EU, přímé granty, strukturální fondy,
- nadační příspěvky,
- dary (včetně sbírek) – finanční nebo věcné,
- příjmy z vlastní činnosti,
- příjmy z členských příspěvků.

Velmi důležité a zásadní pro řízení NNO v oblasti financí jsou kontrolní mechanismy, ať už z hlediska sledování čerpání dotací, tak i z hlediska dodržování finančního plánu a rozpočtu na dané období.

2.4.2 Finanční management a řízení

NNO musí vést projektové účetnictví a projektově (střediskově) sledovat tokové veličiny, tj. náklady a výnosy. Pracuje také s pojmem u NNO velmi rozšířeným, a to s nepřímými náklady. Tyto jsou stanoveny buď fixně anebo procentem z nákladů, a to vždy v závislosti na požadavcích a podmínkách donora (dárce, poskytovatele dotace).

Stěžejní oblastí ve finančním řízení je controlling, který musí být nastaven v celém procesu řízení s ohledem na pravidelnost, vědomí provázanosti vazeb celého neziskového systému a důslednou práci s kontrolními nálezy. Mezi nejdůležitější patří kontrola výstupů projektů. Kontrola ex ante (vnitřní i vnější) znamená kontrolu připravenosti, z pohledu donora je to kontrola, jestli je organizace na projekt připravená, má personální zajištění apod.

Kontrola v procesu implementace (monitoring vnitřní i vnější) je vnitřní součástí řízení organizace. Jedná se o tzv. šéfovský dohled nad tím, jestli projekt probíhá tak, jak má (dokumentace, centrální procesy, finanční čerpání, výběrová řízení) a jestli jsou plněny všechny podmínky a požadavky. Po skončení implementace dochází v NNO k externí kontrole prováděnou např. externí evaluací nebo externím auditem. Externí evaluace zhodnocuje projekt z hlediska účelnosti, využitelnosti, zkoumá kvalitu výstupů a posuzuje projekt z hlediska dosažení stanovených cílů a splnění očekávání. Externí audit probíhá buď jako audit konkrétního projektu nebo celý procesní audit NNO jako celku. Na rozdíl od evaluace nezkoumá projekt z hlediska splnění účelu, ale z hlediska dodržení všech zákonných i stanovených podmínek. Kontrola v NNO tedy probíhá buď z podnětu samotné NO v souladu s vnitřními kontrolními mechanismy, popřípadě ze strany donora nebo státních orgánů, např. Finančního úřadu.

Na závěr je třeba zdůraznit, že NNO může být stabilní pouze v případě, že je financována z více zdrojů, které jsou v ideálním případě vyvážené.

2.5 Fundraising

I když je prioritním cílem NNO naplňovat své poslání a dosahování cílů, nesmí se zapomínat na zajištění zdrojů pro činnost vedoucí k cílům a posláním. Termínem pro tuto činnost je fundraising. Základní definicí fundraisingu *dle Hroncové (2010)* je, že fundraising je obstarávání prostředků (finančních, hmotných i nehmotných) potřebných k zajištění činnosti neziskové organizace, a to formou dotací, grantů, příspěvků, darů, sbírek apod. Tato oblast se netýká pouze hledání a získávání prostředků, ale také získávání podpory formou darování služeb nebo výrobků i získáváním dalších příznivců či dobrovolníků. Fundraising je také úzce propojen se schopností řídit a vést lidi v organizaci. Jedině podpora skupiny totiž zajistí to, že může být fundraising úspěšný.

2.6 Změna legislativy s novým Občanským zákoníkem

Od 1. 1. 2014 dochází k významným změnám, které mají dopad na celý nestátní neziskový sektor. Ruší se Zákon o sdružování. Občanská sdružení jsou od 1. 1. 2014 podřízena režimu občanského zákoníku. Podle § 2045 tohoto zákona jsou stávající občanská

sdružení považována za spolky. Nejedná se o změnu právní formy, ale o automatické pojetí sdružení jako spolek. Sdružením je však dána možnost rozhodnout se o své transformaci, a to na ústav nebo sociální družstvo. Nový občanský zákoník stanoví lhůtu pro přizpůsobení se nové právní úpravě, a to tříletou lhůtu ode dne účinnosti občanského zákoníku. Povinně se do spolkového rejstříku zapisují i účel spolku, název statutárního orgánu, počet jeho členů, identifikace členů statutárního orgánu, uvedení způsobu jednání za právnickou osobu, den vzniku a zániku funkce, obdobné údaje o kontrolním orgánu, předmět vedlejší činnosti, je-li provozována. Tyto údaje musí sdružení (spolek) nejpozději do 1. 1. 2017 do rejstříku doplnit.

Z toho tedy vyplývá, že veškerou agendu, kterou do konce roku 2013 vedlo Ministerstvo vnitra, přechází na soudy. Pro sdružení (spolky) to také znamená, že dnem účinnosti občanského zákoníku pozbývají platnost ustanovení stanov, které odporují kogentním ustanovením občanského zákoníku, např. pozbylo platnost ustanovení stanov o tom, že sdružení zaniká dobrovolným rozpuštěním členů. Bude tedy nutné upravit stanovy tak, aby vyhovovaly novým ustanovením občanského zákoníku.

Spolkem se rozumí samosprávné sdružení na základě kolektivního rozhodnutí. Všichni členové nesmí být zaměstnanci a činnost mohou poskytovat nejen pro své členy ale i navenek.

3 Finanční a strategické řízení neziskové organizace

Strategické řízení je dlouhodobé plánování a směřování organizace. Zajišťuje, že se procesy v organizaci nedějí náhodně ale podle předem naplánovaných záměrů. Ve strategickém řízení nejde jen o stanovení dlouhodobých cílů, ale je to zároveň i věda, umění a dovednost ve formulování, komplexním rozhodování a následném plnění všeho, co umožní organizaci dosáhnout stanovených záměrů. Celý proces strategie probíhá obvykle ve 4 základních neustále se opakujících fázích:

- Formulace strategie (vize a cíle organizace)
- Plánování strategie (vytvoření strategického plánu a harmonogram jeho realizace)
- Realizace strategie (alokace zdrojů, realizace aktivit, projektů a opatření)
- Kontrola strategie (monitoring a vyhodnocení strategie)

3.1 *Historie a současnost RKC Chaloupka*

Rodinné a komunitní centrum Chaloupka bylo založeno v roce 2004 jako občanské sdružení. Jeho původní název byl Rodičovské centrum Chaloupka. Zakládajícími členy byly maminky na rodičovské dovolené, které měly záměr založit centrum pro rodiče a jejich děti, kde by se scházely, společně trávily volný čas a pomohly tak ostatním rodičům, kteří se v době rodičovské dovolené cítili izolováni od společenského dění. Původně bylo toto sdružení jen zájmovou organizací několika málo osob a realizovalo především volnočasové aktivity pro rodiče s dětmi. Později se obraz centra začal měnit. Z původních dobrovolníků se stali zaměstnanci a poslání RKC Chaloupka se rozšířilo. Centrum začaly také navštěvovat různé společenské komunity, ať to byli cizinci, matky samoživitelky, handicapovaní občané apod. Bylo třeba vypracovat podrobnější a jasnější poslání organizace. Hlavním cílem se stalo posilování rodinných hodnot, mezigeneračních vztahů, úlohy rodičů i prarodičů, podpora sladování rodinného a pracovního života, podpora multikulturního prostředí, podpora právní ochrany rodiny a rovných příležitostí, podpora zdravého životního stylu a prostředí a v neposlední řadě i sociální práce s biologickými rodinami i rodinami pěstounů.

Od března 2013 RKC Chaloupka zaměřila velkou část své činnosti na péči o pěstounské rodiny a to na základě uzavřených dohod s pěstounskými rodinami. RKC Chaloupka získala pověření k výkonu sociálně právní ochrany dětí pro uzavírání dohod o výkonu pěstounské péče dle zákona č. 359/1999 Sb. § 47b., v organizační struktuře bylo proto vytvořeno nové oddělení pro náhradní rodiny.

V současnosti tvoří cílovou skupinu RKC Chaloupka rodiče a jejich děti, prarodiče, rodiny, osoby v krizových a tíživých situacích, osoby se zdravotním postižením, pěstounské rodiny.

V současnosti je v organizaci zaměstnáno 6 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, 20 zaměstnanců na základě uzavřené dohody o provedení práce a celá řada dobrovolníků. Organizační struktura bude podrobněji popsána v kapitole 3.4.2.

3.1.1 Hlavní a vedlejší činnost organizace

RKC Chaloupka vykonává v rámci svého působení činnost hlavní i vedlejší. Hlavní činností se rozumí činnost popsaná a definovaná ve stanovách společnosti. Konkrétně se jedná o cvičení pro těhotné, cvičení dětí a kojenců, Montessori pedagogika ⁴, vzdělávací kurzy, hlídání dětí, vstupy do herny, miniškolka, sociální práce pro náhradní rodiny (pěstouny). Za vedlejší (tzn. ekonomickou činnost) RKC Chaloupka je možné považovat prodej drobného zboží a nájem prostor, vybavení a zařízení jiným subjektům.

Centrum neustále sleduje vývoj svých činností po jednotlivých aktivitách a projektech. Největší důraz klade na hlavní činnost, na základě které byla založena. Nepodceňuje ani činnost vedlejší, která jí pomáhá zajistit spolufinancování jednotlivých projektů a zajištění finančních prostředků na přechodná období mezi podáním žádosti o dotaci a jejím schválením.

⁴alternativní způsob vzdělávání dětí, kdy je výchova chápána jako realizace svobody dítěte a rozvoje jeho tvořivé síly, učitel chová k dítěti respekt a chová se k němu tak, jako by jednal s dospělým člověkem, učitel je rádce a rovnocenný partner dítěte

3.1.2 Vize RKC Chaloupka

RKC Chaloupka má jasně danou vizi své činnosti, která se odráží především v těchto bodech:

- vybudovat jedno z nejvyhledávanějších a nejnavštěvovanějších rodinných center v Ostravě,
- poctivost a zodpovědnost ve všech činnostech,
- dlouhodobá udržitelnost a stabilita.

3.1.3 Poslání RKC Chaloupka

Za hlavní poslání si RKC Chaloupka stanovila:

- poskytování cílové skupině kvalitní, žádané a potřebné služby,
- zajištění sociální a právní pomoci a ochrany ohroženým a znevýhodněným lidem ve složité životní situaci,
- posilování hodnoty rodiny, mezigeneračních vztahů, úlohy rodičů,
- podpora sladování rodinného a pracovního života,
- rozvoj multikulturního prostředí,
- přednášková a vzdělávací činnost,
- specializované poradny,
- rozvoj sociální práce.

3.1.4 Cíle RKC Chaloupka

Konkrétními cíli RKC Chaloupka jsou:

- meziroční zvýšení návštěvnosti o 5% ve srovnání s rokem předcházejícím,
- meziroční nárůst příjmů z vlastní činnosti o 5% oproti roku předcházejícímu,

- nabídnout klientům více atraktivních aktivit – kroužků pro děti, jazykové kurzy pro rodiče, kurz finanční gramotnosti pro rodiče apod.,
- zajistit ohroženým skupinám odbornou pomoc a podporu,
- zajistit dostatek finančních prostředků z různých zdrojů – dary, dotace apod.,
- zajistit pracovní místa stávajícím zaměstnancům zajištěním pracovní pozice na projektech,
- v měsíčních intervalech kontrolovat realizaci a finanční čerpání krátkodobých dotací, totéž provádět u dlouhodobých dotací v intervalu dvou měsíců,
- dosažení velmi dobré pověsti na trhu.

3.1.5 Image RKC Chaloupka

RKC Chaloupka klade velký důraz na svoji image. Má vlastní aktivní webové stránky, kde aktuálně popisuje veškerou svou činnost, nabízí cílové skupině jednotlivé aktivity, snaží se oslovovat nové klienty s atraktivní nabídkou svých služeb, snaží se působit srozumitelně a profesionálně. Také se pravidelně prezentuje na různých aktivitách města a kraje. Za velmi důležité považuje, aby o ní bylo slyšet a aby vstoupila do podvědomí široké veřejnosti.

Také logo RKC Chaloupka prošlo za dobu jejího trvání svým vývojem. Logo je uváděno na všech tiskopisech organizace: letácích, hlavičkových papírech, smlouvách apod.

Původní logo:



Současné logo:



3.2 SWOT analýza

Pro potřeby dosažení svých cílů a strategického plánování a řízení byla zpracována SWOT analýza RKC Chaloupky, která objektivně hodnotí její současný stav a postavení na trhu mezi ostatními NNO

Silné stránky – Strengths <ol style="list-style-type: none">1. Kvalitní pracovní tým2. Elán a zaujetí zaměstnanců pro danou problematiku3. Mnohaletá zkušenost4. Pružnost a individuální přístup ke klientovi5. Služby zdarma nebo za symbolickou cenu6. Velmi dobře vybavené centrum a zázemí	Slabé stránky – Weaknesses <ol style="list-style-type: none">1. Značná závislost na cizích zdrojích (dotace, dary)2. Nižší finanční ohodnocení zaměstnanců než v ziskovém sektoru3. Časové zaneprázdnění a jiné činnosti dobrovolníků
Příležitosti – Opportunities <ol style="list-style-type: none">1. Možnost využití finančních zdrojů z dotací, EF2. Sociální politika státu, krajů a obcí3. Státní příspěvek k výkonu pěstounské péče na základě podepsaných dohod s pěstounskými rodinami4. Daňové úlevy a výhody pro NNO dle Zákona o daních z příjmu	Hrozby – Threats <ol style="list-style-type: none">1. Změna právní legislativy2. Velké množství NNO – konkurenční prostředí3. Konec programového období ESF ⁵4. Finanční příjmy od největšího z donátorů (státního rozpočtu) jsou nejisté

⁵ Evropský sociální fond (ESF) je jedním ze tří strukturálních fondů Evropské unie. Jeho programové období bylo období let 2007 – 2013.

3.3 Statistika návštěvnosti

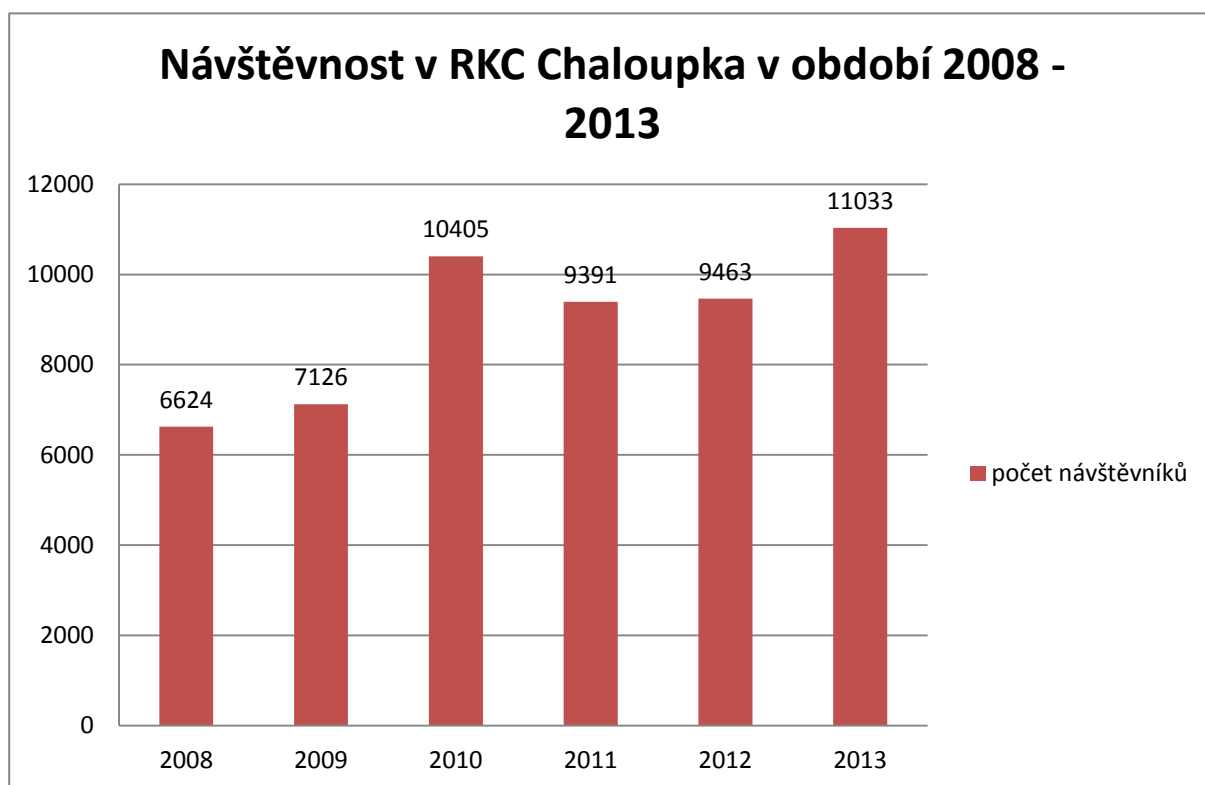
RKC Chaloupka přesně eviduje návštěvnost klientů a to jednotlivců i rodin. S touto statistikou dále pracuje a přizpůsobuje mu svou činnost na další období. Sledování návštěvnosti jednotlivých aktivit, analýza současných a potenciálních klientů a jejich potřeb je důležitou součástí plánování činností centra na další období. Podrobná statistiky návštěvnosti za období let 2008 – 2013 dle jednotlivých aktivit je zpracováno v Tab. 3.1. Jsou zde uvedeny přesné počty návštěvníků, kteří se zúčastnili těchto aktivit. Poté byla zpracována meziroční změna v návštěvnosti za poslední dvě sledovaná období, tj. za rok 2012 a 2013 a koeficient změny. Meziroční pokles byl vyznačen v tabulce červeně, nejvyšší pokles červeně tučně a nejvyšší nárůst černě tučně. U koeficientu změny za poslední dvě období byla taktéž vyznačena nejnižší a nejvyšší hodnota.

Aktivita	Období						Meziroční změna za poslední období	Koeficient změny za poslední období
	2008	2009	2010	2011	2012	2013		
Anglická miniškola	189	164	128	0	0	0	0	xxx
Cvičení dětí	2633	2376	2139	1995	2094	1752	-342	0,84
Vstup do herny	1270	1554	3477	2946	3859	4928	1069	1,28
Hudební kroužky	0	259	711	575	280	0	-280	xxx
Jazykové kurzy	694	779	599	520	294	795	501	2,70
Miniškola	530	435	465	394	119	303	184	2,55
Montessori pedagogika	0	0	181	216	805	932	127	1,16
Akce multikulturního prostředí	241	182	411	783	250	346	96	1,38
Nepravidelné akce	353	629	1217	1069	919	782	-137	0,85
Akce pro pěstouny	0	0	0	0	0	235	235	xxx
Poradna	0	0	0	3	1	252	251	xxx
Tanečky	391	465	437	343	329	286	-43	0,87
Těhotné	287	229	144	369	383	236	-147	0,62
Vzdělávací kurzy pro rodiče	36	54	496	178	130	186	56	1,43
Celkem	6624	7126	10405	9391	9463	11033	1570	xxx

Tab. 3.1: Návštěvnost v RKC Chaloupka za období 2008 -2013 dle jednotlivých aktivit, Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že největší absolutní meziroční nárůst klientů za poslední dvě období zaznamenala aktivita vstup do herny a největší propad cvičení dětí. Zároveň byl proveden výpočet pomocí koeficientu změny za stejná období. Z výpočtu byly vyloučeny neuskutečněné nebo zcela nové aktivity, protože v těchto případech by nebyl tento údaj nijak vypovídající.

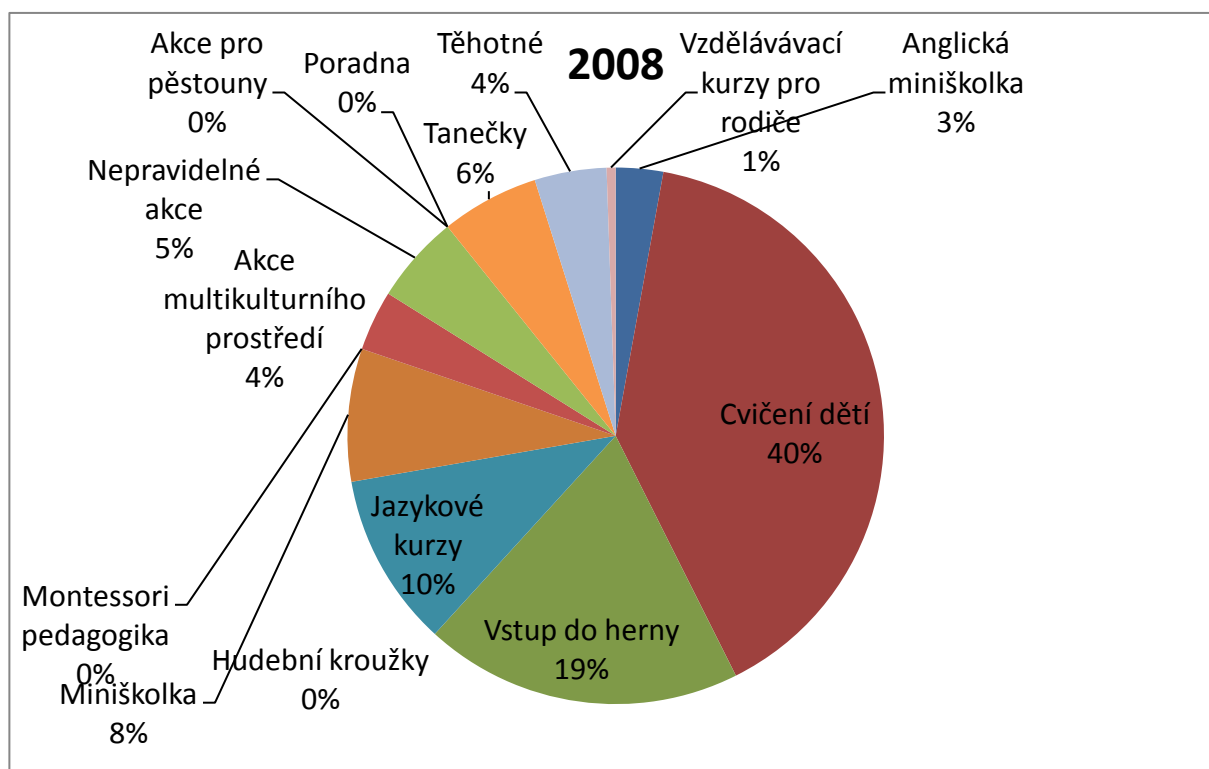
Pro úplnost a přesnější obraz o vývoji návštěvnosti klientů v RKC Chaloupka byl zpracován graf (Graf 3.1) celkové návštěvnosti ve sledovaných letech. Graf uvádí celkové součty klientů bez ohledu na jednotlivé aktivity.



Graf 3.1: Návštěvnost v RKC Chaloupka v období 2008 -2013, Zdroj: vlastní zpracování

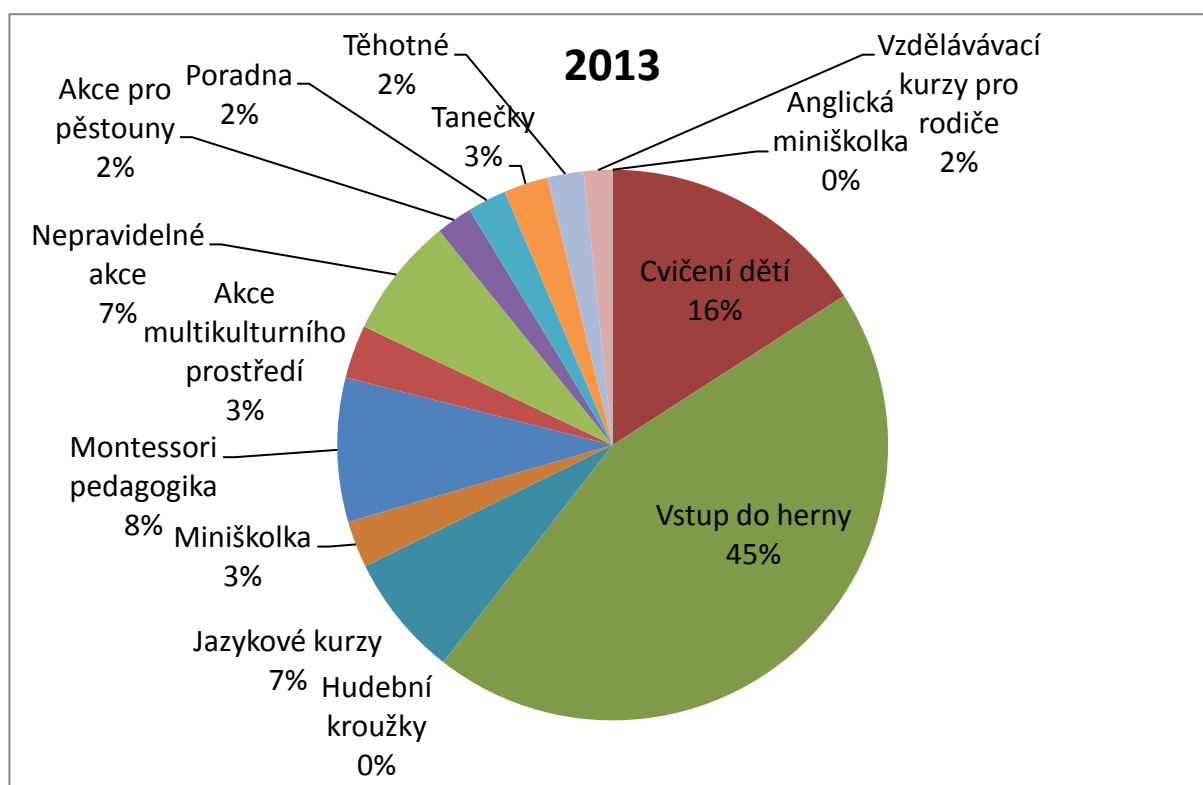
Z výše uvedené statistiky vyplývá, že růst množství návštěvníků v RKC Chaloupka, který zaznamenal velký skok v roce 2010, se v roce 2011 propadl. Propad však nebyl nijak razantní. V roce 2012 byl mírný růst a rok 2013 je možné co do počtu návštěvníků považovat za úspěšný. Počet návštěvníků byl historicky nejvyšší za celou dobu existence RKC Chaloupka.

Pro objektivní posouzení tohoto stavu je však nutné návštěvnost rozebrat podrobněji, a to s přihlédnutím k jednotlivým aktivitám a přesně určit, které aktivity byly pro klienty natolik atraktivní, žádoucí a prospěšné, že je klienti preferovali a zúčastňovali se jich, a které aktivity se naopak nesetkaly s jejich zájmem. Přesnější rozbor jednotlivých aktivit v procentuálním zastoupení za jednotlivá období je uveden na příkladu grafů z období s nejmenší a největší návštěvností, a to v letech 2008 a 2013 (Graf 3.2 a 3.3).



Graf 3.2: Návštěvnost jednotlivých aktivit v roce 2008, Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že původně převažovala návštěvnost v pohybových kroužcích pro děti. RKC Chaloupka do této činnosti zahrnuje cvičení kojenců s rodiči a cvičení dětí předškolního věku v různých pohybových kroužcích. Z grafu je také patrné, že v roce 2008 některé aktivity, jako např. Montessori pedagogika, hudební kroužky, poradny apod. v tomto roce nebyly vůbec neuskutečňovány. Všechno toto jsou aktivity nové, které byly do služeb organizace zařazeny na základě přání a požadavků klientů. Vývoj aktivit je možno srovnat v Tab. 3.1, nebo i dle jednotlivých grafů návštěvnosti. Grafy návštěvnosti za období 2009 – 2012 jsou přílohou této práce jako Graf 3.7 - 3.10.



Graf 3.3: Návštěvnost jednotlivých aktivit v roce 2013, Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2013 původně nejvíce navštěvovaná aktivita cvičení dětí značně poklesla a největší podíl ze všech aktivit zaujímaly vstupy do herny, které až na jediný rok, kdy mírně poklesly, neustále rostou. Patrná příčina tohoto jevu je v tom, že RKC Chaloupka od svého založení až do současnosti značně zlepšila svou vybavenost a zázemí pro rodiče a jejich děti. V moderně a účelově vybaveném centru tráví proto rodiny s dětmi rády svůj volný čas.

Za pozornost také stojí zmínit se o jazykových kurzech a Montessori pedagogice, které se těší velké oblibě, čemuž také odpovídají údaje ze statistiky návštěvnosti za poslední dva roky.

3.4 *Personální strategie*

Jak již bylo zmíněno výše, v současnosti je v organizaci zaměstnáno 6 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, 20 zaměstnanců na základě uzavřené dohody o provedení práce a celá řada dobrovolníků.

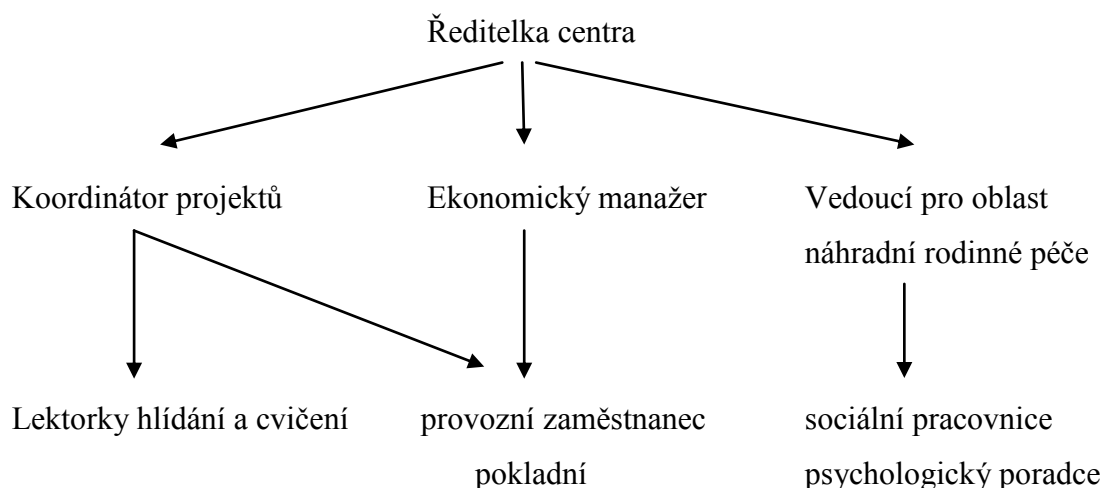
3.4.1 Statutární orgán

Orgány RKC Chaloupka jsou rada a výkonný tým. Rada je rozhodujícím orgánem a má 5 členů. Výkonný tým řídí běžný chod organizace a má 3 členy. Statutárním zástupcem je ředitel.

3.4.2 Organizační struktura

V čele organizace stojí ředitelka centra, kterému přímo podléhají tři střediska, a to projektové, ekonomické středisko a středisko sociální práce. Projektové středisko má za úkol realizaci veškerých projektů, které v organizaci aktuálně probíhají a také přípravu projektů nových. V čele tohoto střediska stojí koordinátor projektů. Ekonomické středisko zodpovídá za finanční řízení a plánování veškerých finančních toků, které v organizaci probíhají. A středisko sociální práce se převážně zabývá sociální prací zaměřenou na pěstounské rodiny.

Organizační struktura (Obr. 3.1) je zpracovaná tak, aby byly zcela jasné kompetence jednotlivých zaměstnanců, jejich povinnosti a zodpovědnosti za jednotlivé úseky řízení organizace. Všichni zaměstnanci mají ke své pracovní smlouvě vyhotovenou přesnou náplň své práce.



Obr. 3.1 : Organizační struktura RKC Chaloupka, Zdroj:vlastní zpracování

3.4.3 Způsob řízení

Ředitelka centra zodpovídá za celkový chod organizace.

Koordinátor projektů zabezpečuje, organizuje a garantuje odborné pedagogické vedení programů, zodpovídá za programovou nabídku služeb, řídí a koordinuje všechny aktivity a zodpovídá za dosahování stanovených cílů, průběžně monitoruje projekty, spolupracuje s finančním manažerem na účelném a hospodárném využití finančních prostředků jednotlivých dotací a darů.

Ekonomický manažer zodpovídá za správné a pravdivé vedení účetnictví, za efektivní a hospodárné čerpání finančních prostředků dotací. Sledování tohoto čerpání provádí u kratších projektů jednou měsíčně, u delších projektů jednou za dva měsíce. Pravidelně informuje o stavu finančních prostředků a jejich čerpání ředitelku centra.

Vedoucí pro oblast náhradní rodinné péče zodpovídá za práci s pěstounskými rodinami, zajišťuje sociálně – právní poradenství klientů, zodpovídá za plnění povinností vyplývajících s dohod s pěstounskými rodinami a provádí průběžnou a pravidelnou sociální činnost v rodině.

Jako způsob řízení organizace jsou v RKC Chaloupka také pevně stanoveny a určeny další pravidla řízení společnosti, např. podpisové právo v bance a právo jakýmkoliv způsobem měnit smlouvu o běžném účtu má pouze ředitelka centra, nakládat s účtem prostřednictvím elektronického bankovníctví do limitu 200 tis. Kč denně má ekonomický manažer. V organizaci je také vypracován systém oběhu účetních dokladů, např. přijatou fakturu schválí pracovník zodpovědný za výdaj (koordinátor projektů nebo vedoucí pro oblast náhradních rodin). Poté platbu provede ekonomický manažer. Částky vyšší 30 tis. Kč schvaluje ještě ředitelka centra. Hmotnou zodpovědnost za pokladní hotovost má podepsanou provozní centra a pokladní v jedné osobě. Hotovost je uložena v uzamykatelné skříňce a pokladní také zodpovídá za to, aby přebytečnou hotovost nad stanovený limit pravidelně odváděla na běžný účet.

Pracovní smlouvy jsou se zaměstnanci uzavírány, na rozdíl od ziskového sektoru, v přímé souvislosti k jednotlivým projektům, tzn. více kratších pracovních úvazků na konkrétní pracovní pozici ke konkrétnímu projektu s přesně vymezenou dobou trvání. I pro neziskový sektor platí povinnost uzavírat pracovní smlouvy, dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti v souladu se Zákoníkem práce, proto musí i takto projektové pracovní smlouvy být uzavřeny dle platné legislativy. Zaměstnanci NNO velmi často pracují u více NNO na kratší pracovní úvazky.

Pro správný chod NNO, zvláště pro oblast sociální péče, je nutné neustále podporovat osobní rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.

3.5 Finanční strategie

Velmi významnou částí strategického řízení NNO je finanční řízení a to hlavně řízení finančních zdrojů a s tím související finanční řízení nákladů centra. Náklady NNO se přímo odvíjejí od zajištění finančních zdrojů a jednotlivých projektů, které NNO realizuje. Finanční plánování NNO je velmi problematické také proto, že NNO často do poslední chvíle neví, zda na realizovaný projekt jí bude přiznána požadovaná dotace či nikoli. Nezřídka se stává, že dotace je zamítnuta a již probíhající projekt je nutné předčasně ukončit nebo zajistit financování jinde. Více zdrojové financování je proto jedním z nejdůležitějších způsobů řízení NNO.

3.5.1 Finanční zdroje

RKC Chaloupka má více zdrojové financování, a to:

- z vlastní činnosti, tj. hlavní činnost organizace,
- z ekonomické činnosti
 - pronájmy
 - prodej zboží,
- bankovní úroky,

- členské příspěvky,
- jiné ostatní výnosy (např. náhrady od pojišťoven),
- dary,
- dotace a granty,
 - MPSV (ze státního rozpočtu)
 - MSK (z rozpočtu kraje)
 - SMO (z rozpočtu obce)
 - ESF

Některé zdroje jsou pro hospodaření RKC Chaloupky více či méně efektivní, některé dotace nepokryjí v plné výši náklady projektu a organizace proto musí část spolufinancovat z vlastních zdrojů, anebo musí hledat finanční podporu někde jinde, např. ze sponzorských darů. Mimo přímé náklady, které přímo souvisí s určitým projektem a jsou hrazeny z finanční podpory tohoto projektu, vznikají v NNO i nepřímé náklady. Za nepřímé náklady jsou považovány běžné náklady organizace (např. telefonní poplatky, nájem, internet, kancelářské, režijní potřeby apod.), které přímo nesouvisí s projektem, ale jsou nutné pro běžnou činnost organizace. Někteří poskytovatelé (donoři) dotací v současnosti přispívají i na úhradu nepřímých nákladů, a to ve většině případů pevně stanovených procentem z nákladů přímých. Je stále také dost poskytovatelů dotací, kteří na nepřímé náklady NNO nepřispívají vůbec. V tom případě musí NNO na jejich financování použít jiné zdroje.

3.5.2 Analýza finančních zdrojů

Pro efektivní řízení finančních zdrojů je nutné, aby si organizace přesně zpracovala plán finančních zdrojů na příští období. K tomu jí slouží dokonalá znalost financování předchozích období.

Jednotlivé složky finančních zdrojů za období let 2008 – 2013 jsou zpracovány v tabulce níže (Tab. 3.2). Ke zpracování byla použita reálná data z účetnictví RKC Chaloupka.

Z níže uvedeného přehledu a zpracovaného grafu (Graf 3. 4) vyplývá, že nejpodstatnější položkou finančních zdrojů v RKC Chaloupka jsou dlouhodobě dotace, a to převážně ze státního rozpočtu. Dotace z rozpočtu krajů, obcí a jiných nadačních fondů nejsou pro rozpočet organizace nijak podstatné. Důležitým zdrojem jsou také výnosy z vlastní činnosti, pronájmů a prodeje zboží.

Zdroje	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Vlastní činnost	372 653	354 604	760 999	711 546	477 159	576 513
Pronájmy	27 056	30 403	136 008	183 921	70 010	241 642
Tržby za zboží	97 366	90 637	77 650	134 187	119 200	100 458
Bankovní úroky	3 746	2 822	1 033	153	131	113
Členské příspěvky	1 800	2 400	2 400	6 950	7 350	2 680
Jiné ostatní výnosy	0	800	800	0	0	0
Dary	48 820	31 000	51 000	0	112 697	42 856
Pěstouni ⁶	0	0	0	0	0	569 891
Dotace	1 037 717	1 306 260	1 248 977	1 352 216	1 381 770	1 385 109
ESF	0	0	33 715	666 417	563 600	148 636
MPSV	262 989	450 357	702 114	291 492	673 170	1 096 473
MSK	0	0	99 000	0	80 000	100 000
MŽP	0	0	0	162 352	0	0
Nadační fond Albert	0	0	74 370	69 790	15 000	0
Nadační fond ČEZ	35 000	0	0	0	0	0
Nadační fond OKD	20 800	0	0	0	0	0
NROS ⁷	676 928	718 903	147 778	50 165	0	0
SMO	20 000	40 000	50 000	50 000	50 000	40 000
SMO MOP	10 000	20 000	10 000	40 000	0	0
Úřad práce	12 000	77 000	132 000	22 000	0	0
Výnosy celkem	1 589 158	1 818 926	2 278 867	2 388 973	2 168 317	2 919 262

Tab. 3.2 : Finanční zdroje RKC Chaloupka za období 2008 -2013, Zdroj: vlastní zpracování

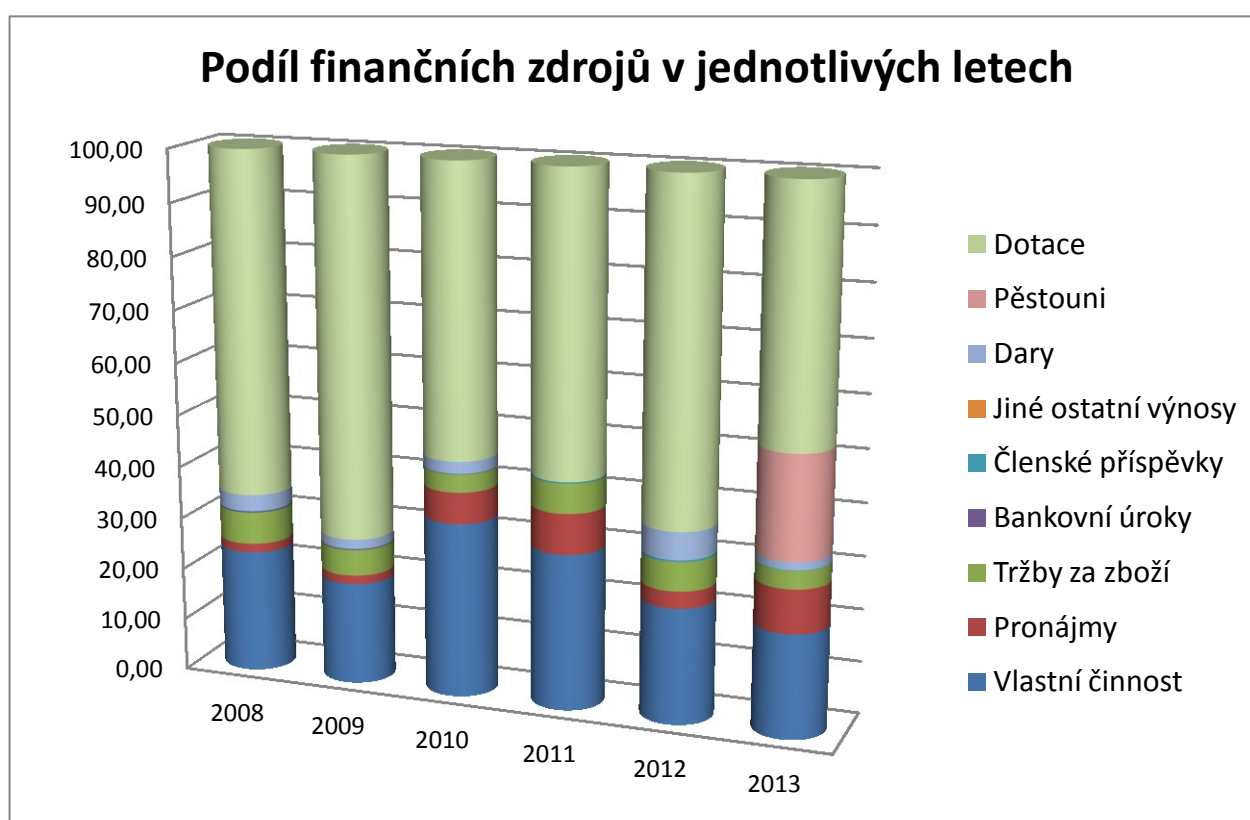
Rok 2013 byl prvním rokem, kdy RKC Chaloupka získala státní příspěvek na výkon pěstounské péče. Tento zdroj se do budoucna jeví jako velmi perspektivní. S tímto typem příjmů se dá v plánování rozpočtu na další období velmi dobře pracovat, protože se nejedná o dotaci, která by procházela nejistým schvalovacím procesem, ale o nárokovou dávku, kterou je možno velmi přesně určit podle počtu podepsaných dohod s pěstounskými rodinami. Tento

⁶ Státní příspěvek na výkon pěstounské péče

⁷ Nadace NROS poskytla dotace na projekty z Norských fondů na začleňování cizinců a na projekt Pomozte dětem

státní příspěvek dává RKC Chaloupka reálnou možnost plánovat svoje financování s velkou přesností. Je možno říci, že se tímto podařilo dosáhnout stability organizace v oblasti finančního řízení.

Procentuální podíl finančních zdrojů v jednotlivých letech je zpracován v Grafu 3.4. Z níže uvedeného přehledu zcela jednoznačně vyplývá, že RKC Chaloupka je značně závislá na poskytnutých dotacích z různých dotačních programů. Podrobnější rozbor jednotlivých dotací bude podrobněji představen v kapitole 3.5.4.



Graf 3.4: Podíl finančních zdrojů v letech 2008 – 2013 v RKC Chaloupka, Zdroj: vlastní zpracování

Protože pro organizaci jsou také podstatné výnosy z její vlastní činnosti, bude jejich podrobnější rozbor proveden v následující kapitole.

3.5.3 Výnosy z vlastní činnosti

RKC Chaloupka pro svoje efektivní a stabilní hospodaření potřebuje získat reálné údaje o výnosech z vlastní činnosti. Tyto výnosy byly zpracovány dle reálných dat z účetnictví organizace za období let 2008 – 2013 (Tab. 3.3) a porovnány dle podílu v procentech na jednotlivých výnosech ve sledovaných obdobích (Graf 3.5).

Výnosy z vlastní činnosti	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Vstupné - herna, cvičení, kroužky	270 661	237 247	201 424	230 780	176 357	172 068
Cvičení těhotných	31 860	27 490	12 420	42 951	22 540	19 710
Výnosy z nepravidelných akcí	45 797	60 667	29 490	12 155	3 000	24 920
Výnosy z hlídání dětí	2 335	480	129 040	124 260	10 540	58 800
Jazykové kurzy	22 000	28 720	31 835	138 500	104 990	116 545
Kurzy, vzdělávání, semináře	0	0	201 280	97 400	159 732	184 470
Letní a příměstské tábory	0	0	155 510	65 500	0	0
Výnosy celkem	372 653	354 604	760 999	711 546	477 159	576 513

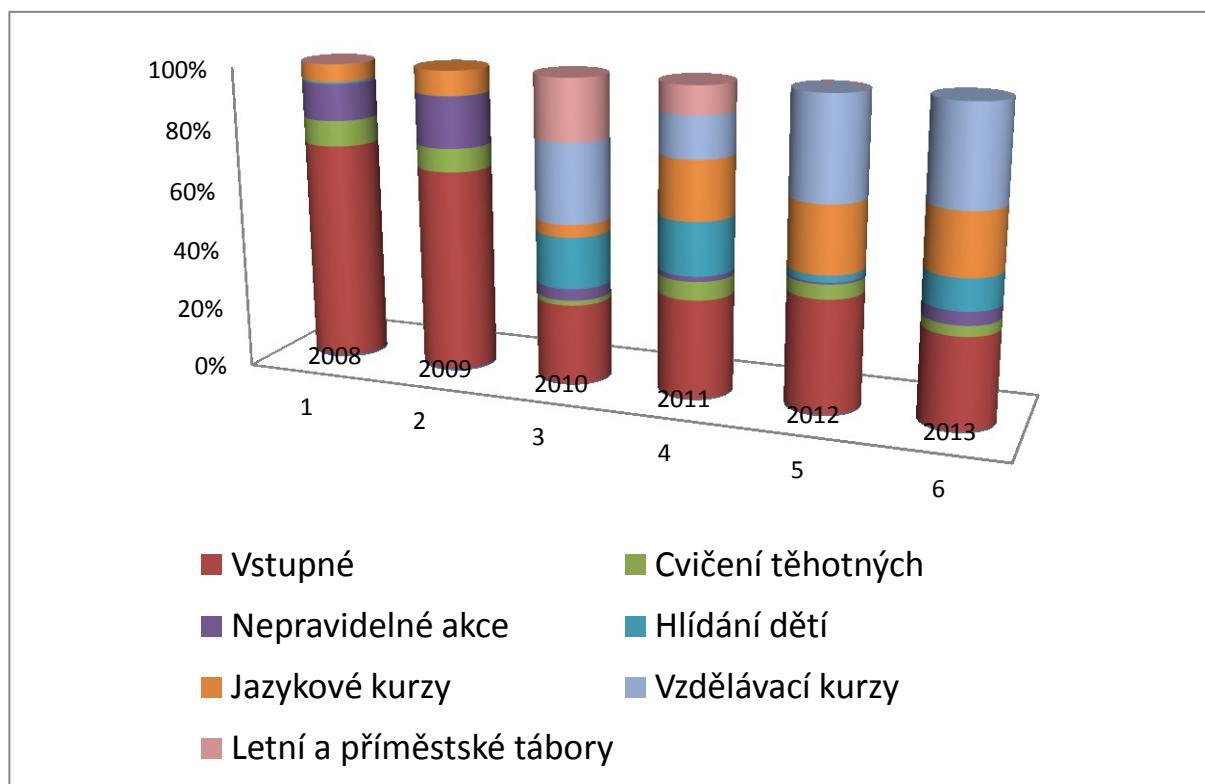
Tab. 3.3 : *Výnosy v Kč z vlastní činnosti RKC Chaloupka za období 2008 – 2013, Zdroj: vlastní zpracování*

Původně nejvyšší podíl výnosů z vlastní činnosti vstupné poslední roky klesá a stagnuje, i když dle statistiky návštěvnosti je tomu právě naopak. Je to zapříčiněno také tím, že velká část vstupů do herny je poskytována zdarma nebo jen za symbolickou cenu.

V současnosti jsou pro organizaci velmi perspektivní výnosy z jazykových a jiných vzdělávacích kurzů. O tyto činnosti je mezi klienty RKC Chaloupka značný zájem a to i s výhledem do budoucnosti. Je to jistě také zapříčiněno tím, že lepší jazyková vybavenost a pravidelné vzdělávání dávají rodičům větší šanci lepšího uplatnění se na trhu práce.

Až na odchylku v roce 2011 je v organizaci patrný pokles aktivit pro těhotné ženy, tj. cvičení a kurzy přípravy k rodičovství. Tato činnost je z pouhého hlediska efektivnosti pro RKC Chaloupka ztrátová, ale z hlediska společenské prospěšnosti i z hlediska předpokladu, že se tyto klientky do organizace budou nadále vracet a popřípadě s sebou přivedou i své známé a přátele je pro RKC Chaloupka zachovat tuto aktivitu žádoucí a prospěšné.

Pro lepší přehled a orientaci ve vývoji výnosů z vlastní činnosti v letech 2008 – 2013 byl také zpracován Graf 3.5.



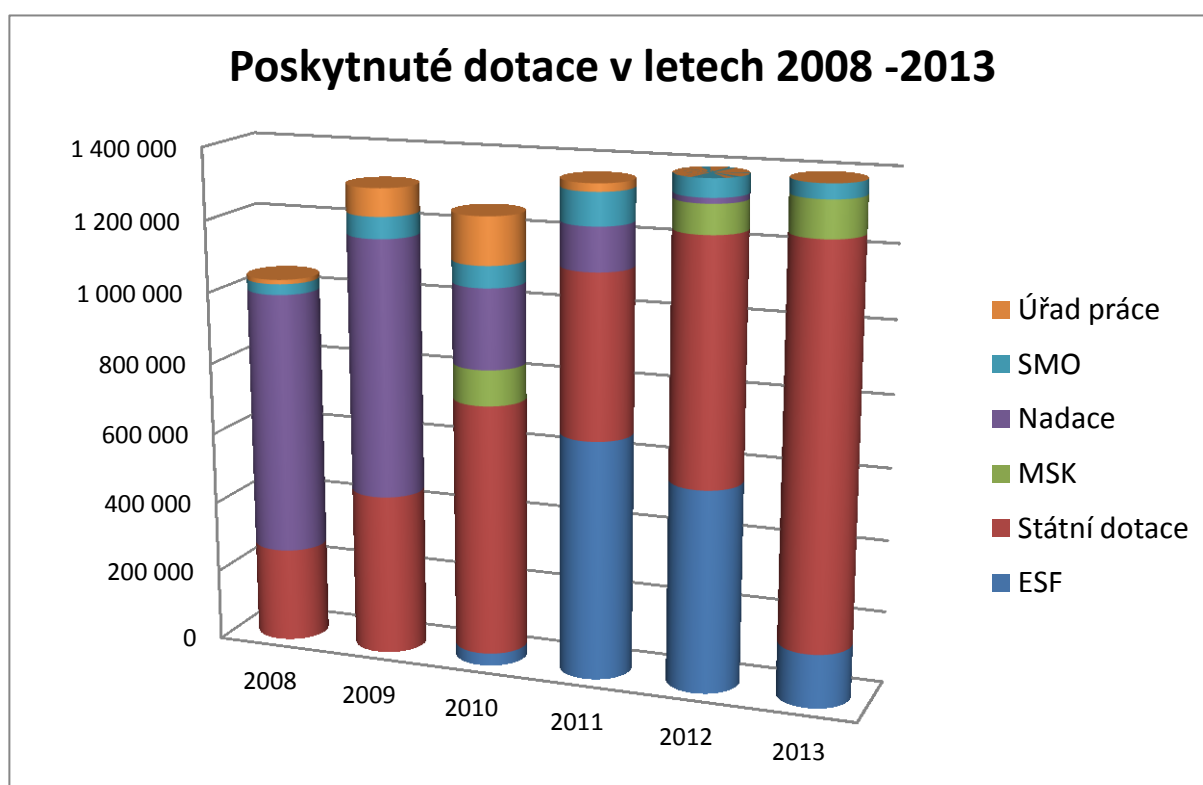
Graf 3.5: Podíl výnosů z vlastní činnosti RKC Chaloupky v procentech za období 2008 – 2013, Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné to, co již byla konstatováno na základě zpracovaného přehledu v Tab. 3.3, a to pokles výnosů ze vstupného a nárůst výnosů z vzdělávacích kurzů.

3.5.4 Dotace

Dotace jsou nejdůležitějším zdrojem příjmů RKC Chaloupka. Pro přehlednost analýzy jednotlivých druhů dotací (Graf 3.6) byly tyto rozděleny do skupin dle poskytovatele a to takto:

- Úřad práce – jedná se o dotace na zřízení nového pracovního místa, příjemcem této dotace byla organizace pouze v letech 2008 -2011, poté již nebyl tento typ dotace poskytován,
- SMO – dotace z rozpočtu statutárního města Ostravy – jedná se převážně o dotace na nájem a energii,
- Nadace – dotace byly poskytnuty na různé programy, např. začleňování různých komunit (cizinců a vyloučených skupin) do společnosti, na programy zdravého životního stylu, na ochranu dětí apod.,
- MSK – dotace z rozpočtu Moravskoslezského kraje – jednalo se o dotace na aktivity vzdělávání, doučování dětí, Montessori pedagogiku apod.,
- Státní dotace – dotace ze státního rozpočtu poskytnuté MPSV a MŽP na celoroční aktivity v RKC Chaloupka a na pěstounské rodiny
- ESF – dotace z Evropských fondů z programu OPLZZ, tento program byl ukončen v roce 2013.



Graf 3.6: Poskytnuté dotace v letech 2008 -2013, Zdroj: vlastní zpracování

Největší podíl na všech dotacích činí dotace ze státního rozpočtu. Tento ukazatel je považován za hrozbu pro organizaci, protože získání takové dotace je nejisté a často prochází nejistým a zdlouhavým procesem dotačního řízení.

3.5.5 Dary

V současné době tvoří podíl finančních darů z celkových příjmů organizace velmi malou částku. Jedná se převážně o dary od individuálních dárců a jen zanedbatelné množství od podnikatelských subjektů, tj. od jiných právnických nebo fyzických osob.

Získávání finančních darů od potenciálních dárců je proces velmi náročný. Nicméně stojí za to oslovovat podnikatelské subjekty a snažit se získat finanční prostředky i tímto způsobem, aby byla organizace stabilnější a rozložila i tímto způsobem riziko svého hospodaření.

4 Volba komplexní strategie, analýza a doporučení

Je žádoucí, aby organizace nadále pokračovala v stávajících aktivitách pro rodiny s dětmi a tyto nadále zlepšovala a rozšiřovala. Jako velmi efektivní a perspektivní do budoucnosti se ukázalo poskytování vzdělávacích akcí a jazykových kurzů pro rodiče.

Významnou položkou finančních zdrojů v současnosti jsou stále dotace a státní příspěvek na pěstounskou péči, u kterého je reálný předpoklad, že se v dalších letech stane v RKC Chaloupka nejvýznamnějším zdrojem příjmů. RKC Chaloupka by se také měla více zaměřit na získávání finančních darů z řad podnikatelských subjektů.

Pro uchování stávající pozice na trhu je doporučeno zaměřit se na strategii nízkých nákladů a strategii diferenciací, tj. odlišnosti poskytovaných služeb – lepších služeb za stejnou nebo nižší cenu než konkurence. Aby NNO byla efektivní, musí být spíše vlivná než mocná. Tohoto cíle možno dosáhnout především tím, že nabízí něco, co ostatní potřebují a má tím pádem možnost uplatnit nad nimi vliv.

Některé aktivity se jeví více či méně efektivní. I když i pro NNO je nutné, aby si na chod své organizace zajistila dostatek finančních zdrojů, nelze jednoznačně ztrátové aktivity vyloučit z jejího portfolia a dále je neprovozovat, protože jejím úkolem je především veřejně – prospěšná práce bez vidiny zisku a návratnosti. Pro posouzení jednotlivých aktivit do budoucna byla zpracována Gruberova a Mohrova analýza, která by organizaci měla poskytnout informace k zachování, změně či zcela vyloučení některé aktivity a činnosti, které již nadále nejsou ani žádané, ani prospěšné a naopak ty, které se nyní mohou jevit jako neperspektivní, avšak z hlediska budoucího rozvoje, poslání organizace a její image jsou pro ni i veřejnost důležité a měla by je proto zachovat.

4.1 *Gruberova a Mohrova analýza portfolia neziskové organizace*

Tato metoda slouží k posouzení projektů a produktů v organizaci a v jaké míře přispívají k celkovému poslání, budoucímu rozvoji organizace a dosažení stanovených cílů.

		Společenská hodnota programu	
		Nízká společenská hodnota	Vysoká společenská hodnota
Finanční návratnost programu	Kladná finanční návratnost	A Letní a příměstské tábory	B Jazykové kurzy Vzdělávací kurzy Vstupné – herna, cvičení, kroužky Sociální práce
	Záporná finanční návratnost	C Nepravidelné akce (pouze některé vybrané)	D Cvičení těhotných Hlídkání dětí Nepravidelné akce (některé akce dle individuálního posouzení)

A: **Udržovací programy (nutné zlo)** – doporučená strategie: udržovat tyto programy a použít příjmy z nich k podpoře hodnotných programů

B: **Prospěšné programy (nejlepší)** - doporučená strategie: rozvíjet tyto programy a použít příjmy z nich k podpoře hodnotných programů

C: **Nevýhodné programy (bez zjevného přínosu)** - doporučená strategie: vyloučit tyto programy z portfolia.

Takovýmto programem se RKC Chaloupka jeví pouze některé nepravidelné akce, o které nebyl mezi klienty centra žádný zájem a neměl také žádný společenský přínos. Takovéto aktivity byly ihned vyloučeny z nabídky, jednalo se např. o některé pohybové kroužky, např. Hip Hop.

D: **Hodnotné programy (uspokojivé, dobré pro společnost)** – doporučená strategie: trpělivě tyto programy rozvíjet s pomocí aktivního fundraisingu a podpory z jiných součástí portfolia.

RKC Chaloupka již delší dobu probíhá pokles návštěvníků z řad těhotných matek a jejich cvičení, které také organizace zajišťuje je již delší dobu neefektivní. Tato činnost je ale považována za společensky prospěšnou a její návratnost je možno vidět v tom, že později se do centra tyto matky budou vracet i se svými dětmi, rodinnými příslušníky a známými.

4.2 *Doporučení*

Poptávka pro hlavním produktu v RKC stagnuje a klesá. Je třeba nabízet nové produkty stávající cílové skupině ale i pro nové cílové skupiny. Z dlouhodobého hlediska by bylo pro organizaci velmi prospěšné zaměřit se na novou cílovou skupinu, např. na seniory.

Organizace by měla stavět na svém velmi dobrém postavení na trhu a převážně na osobním kontaktu s klientem.

V oblasti řízení lidských zdrojů je navrženo zavést hodnotící pohovory, při kterých lidé většinou řeknou, co by v dané oblasti své práce a rozvoje potřebovali.

Management organizace se musí soustředit na potenciálně rizikové oblasti, uvědomit si důležitost některých oblastí a vybudovat takový systém, s jehož pomocí bude organizace schopna dostát všem svým závazkům. Organizace musí porovnat úroveň finančního řízení na začátku a na konci projektu a dosáhnout tak udržitelnost dosažené úrovně a dalšího rozvoje finančního řízení. Metodou pro dosažení výše uvedených cílů je kombinace využití metod procesního řízení, benchmarku ⁸ a metody hodnocení vyzrálosti procesu. Metodou vyzrálosti je myšlen řídicí proces řízení rizik, efektivnosti a optimálnosti, které vycházejí z cílů organizace. Je nutné pravidelně provádět controlling, finanční řízení, personální řízení, řízení rizik a mít zpětnou vazbu.

⁸ vzájemné porovnání organizací a určení jejich silných a slabých stránek

Je nutné si zajistit dostatek finančních prostředků, tzn. systém disponibilních zdrojů pro překlenutí období s nedostatkem hotovosti. Nutné je v této oblasti důkladné plánování v čase, řízení cash-flow, obstarání zdrojů (granty, dary, úvěry) a bezpečnost finančních operací.

Své nezastupitelné místo v řízení organizace má finanční účetnictví, které důležitým prostředkem pro zajištění spolehlivého, průkazného a věrného výkaznictví, finanční reporting. Silným a účinným prostředkem oblastí řízení projektů i celé organizace je také evaluace⁹ a později i audit provedený nezávislým auditorem.

Je nutné delegovat finanční odpovědnost na jednotlivé vedoucí, provádět měsíční reporting za celou organizaci ve věcné a finanční oblasti., provádět střednědobé strategické plánování s časovým ohraničením a stanovením odpovědnosti, roční rozpočet vázat na věcné záměry a finanční zdroje, plánovat podle jednotlivých středisek, identifikovat nejzávažnější rizika. Není žádoucí, aby se organizace orientovala hlavně na dotace ze státního rozpočtu, a tak by bylo značně prospěšné oslovovat více potenciálních dárců z řad podnikatelů ale i individuálních dárců. Také by se riziko finanční oblasti mělo rozmělnit směrem k nadacím a nadačním fondům.

Podstatný vliv na budoucí rozvoj a prosperitu organizace má to, aby organizaci zajímala zpětná vazba od klientů, prováděla monitoring konkurence, účastnila se konferencí a stáží, sledovala trendy ve filantropii, aktuální témata v médiích, zaměření grantových a dotačních programů, komunálních plánů a záměry kraje a obce. V neposlední řadě je důležitá i spolupráce a vzájemná výměna zkušeností s jinými rodinnými centry nebo NNO podobného zaměření.

⁹ vyhodnocení projektu nebo oblasti a získání spolehlivých informací o něm, je to zároveň i způsob stanovení hodnoty nebo kvality projektu či oblasti.

5 Závěr

V bakalářské práci bylo názorně na konkrétních reálných datech ukázáno finanční a strategické řízení RKC Chaloupka. Byla provedena podrobná statistika návštěvnosti této NNO, vývoj jejich finančních zdrojů a nastíněna budoucnost, kterou se RKC Chaloupka ubírá.

Podrobným rozbořením návštěvnosti klientů na jednotlivých aktivitách a rozbořením finančních zdrojů RKC Chaloupky za období let 2008 -2013 bylo zjištěno, že její postavení na trhu NNO je velmi dobré a z dlouhodobého hlediska udržitelné. RKC Chaloupka je velmi pružná a přizpůsobivá trendům společnosti a požadavkům klienta. Je postavena na pevných základech a její strategické řízení je na celkově profesionální úrovni.

Firemní kultura obsahující společné hodnoty a normy RKC Chaloupka umožňuje zaměstnancům organizace podílet se na společném životě organizace a dobře se orientovat ve všech činnostech. Zaměstnanci a dobrovolníci jsou v této organizaci považováni za jeho největší potenciál. I budoucnost této NNO závisí na lidech.

I přesto, že se organizace v současné době jeví jako stabilní a perspektivní, je nutné pravidelně sledovat vývoj, trendy, směr, kterým se ubírá a tomu všemu přizpůsobovat její řízení a vedení.

Protože neziskový sektor patří mezi významné části ekonomiky, je nejen pro ni ale i pro celou společnost žádoucí, důležité a prospěšné, aby tyto organizace měly své pevné místo na trhu a měly vytvořeny dobré podmínky pro svůj vznik, rozvoj, vývoj a dlouhodobou existenci.

Seznam použité literatury

BOUKAL, Petr a Hana VÁVROVÁ. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007, 89, [20] s. ISBN 978-80-245-1293-8.

DOZ, Yves a Mikko KOSONEN. *Dynamická strategie: schopnost pohotově měnit strategii vám umožní získat náskok před konkurenty*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011, 284 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-227-7.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

HRONCOVÁ, Marcela. *Moderní nezisková organizace: základy jejího řízení, metodika a praktické rady v kostce*. Praha: Ateliér vzdělávání, 2010, 55, [7] s., [24] l. obr. příl. ISBN 978-80-904519-0-2.

KAPLAN, Robert S a David P NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Vyd. 1. Překlad Irena Grusová. Praha: Management Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

STEJSKAL, Jan. *Ekonomika neziskové organizace*. 1. vyd. Pardubice: Koalice nevládek Pardubicka, 2010, 272 s. ISBN 978-80-86825-55-7.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 155 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.

Management a marketing pro neziskové organizace, Studijní materiál vytvořený v rámci projektu K naplnění předpokladů pro výkon činnosti v sociálních službách, Vysoká škola evropských a regionálních studií, Česká Budějovice 2010. Dostupný také z: <http://granty.vsers.cz/socialnisluzby/wp-content/uploads/2010/11/Management-a-marketing-pro-neziskov%C3%A9-organizace.pdf>

Zákon č. 83/1990 Sb., ze dne 29. 3. 1990 o sdružování občanů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 19, s. 366-369. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu>

Zákon č. 89/2012 Sb., ze dne 22. 3. 2012 občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 33, s. 1026-1365. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu>

Zákon č. 198/2002 Sb., ze dne 24. 5. 2002 o dobrovolnické službě. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 82, s. 4834-4839. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu>

Zákon č. 359/1999 Sb., ze dne 30. 12. 1999 o sociálně-právní ochraně dětí. In: *sbírka zákonů České republiky*. Částka 111, s. 7662-7681. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu>

Zákon č. 586/1992 Sb., ze dne 18. 12. 1992 o daních z příjmu. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 117, s. 3474-3491. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu>

Seznam obrázků, grafů a tabulek

Obrázky

Obr. 2.1: *Know – how úspěšné neziskové organizace*, Zdroj: MEDLÍKOVÁ, ŠEDIVÝ (2011)

Obr. 2.2 : *Organizační struktura RKC Chaloupka*, Zdroj:vlastní zpracování

Grafy

Graf 3.1: *Návštěvnost v RKC Chaloupka v období 2008 -2013*, Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.2: *Návštěvnost jednotlivých aktivit v roce 2008*, Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.3: *Návštěvnost jednotlivých aktivit v roce 2013*, Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.4: *Podíl finančních zdrojů v letech 2008 – 2013 v RKC Chaloupka*, Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.5: *Podíl výnosů z vlastní činnosti RKC Chaloupky v procentech za období 2008 – 2013*, Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.6: *Poskytnuté dotace v letech 2008 -2013*, Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.7: *Návštěvnost jednotlivých aktivit v roce 2009*, Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.8 : *Návštěvnost jednotlivých aktivit v roce 2010*, Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.9 : *Návštěvnost jednotlivých aktivit v roce 2011*, Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.10 : *Návštěvnost jednotlivých aktivit v roce 2012*, Zdroj: vlastní zpracování

Tabulky

Tab. 3.1: *Návštěvnost v RKC Chaloupka za období 2008 -2013 dle jednotlivých aktivit*, Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 3.2 : *Finanční zdroje RKC Chaloupka za období 2008 -2013*, Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 3.3: *Výnosy v Kč z vlastní činnosti RKC Chaloupka za období 2008 – 2013*, Zdroj: vlastní zpracování

Seznam zkratek

apod.	a podobně
EF	Evropské fondy
ESF	Evropské sociální fond
ICNPO	Mezinárodní klasifikace neziskových organizací
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MSK	Moravskoslezský kraj
MV	Ministerstvo vnitra ČR
MŽP	Ministerstvo životního prostředí
např.	například
NNO	Nestátní nezisková organizace
NROS	Nadace rozvoje občanské společnosti
OPLZZ	Operační program lidské zdroje a zaměstnanost
OPS	Obecně prospěšná společnost
RKC Chaloupka	Rodinné a komunitní centrum Chaloupka
SMO	Statutární město Ostrava
SMO MOP	Statutární město Ostrava – Moravská Ostrava a Přívoz
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný

Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Ditě Skopalové, Ph.D za cenné rady v průběhu řešení mé práce a také ředitelce RKC Chaloupka Mgr. Editě Kozinové, která mi umožnila získat potřebné informace v tomto rodinném centru a použít je ve své bakalářské práci.

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., - autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní podobě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše)

V Ostravě dne 9.5.2014

.....


jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

1. Graf 3.7: *Návštěvnost jednotlivých aktivit v roce 2009, Zdroj: vlastní zpracování*
2. Graf 3.8 : *Návštěvnost jednotlivých aktivit v roce 2010, Zdroj: vlastní zpracování*
3. Graf 3.9 : *Návštěvnost jednotlivých aktivit v roce 2011, Zdroj: vlastní zpracování*
4. Graf 3.10 : *Návštěvnost jednotlivých aktivit v roce 2012, Zdroj: vlastní zpracování*
5. Stanovy společnosti